

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: 20051300215

UDC_____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

企业归核化战略的个案研究

——以帅康为例

A Study of Refocusing Strategy: the case of Sacon

柏红霞

指导教师姓名: 罗萍 副教授

专 业 名 称: 传 播 学

论文提交日期: 2008 年 4 月

论文答辩时间: 2008 年 月

学位授予日期: 2008 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2008 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

- 1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。
- 2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期： 年 月 日

导师签名：

日期： 年 月 日

摘 要

随着经济全球化和新技术发展,归核化战略已成为企业高度多元化后新的战略方向。我国 21 世纪初才陆续引进归核化战略理论,对它的研究仍处起步阶段,尤其缺乏具有实践操作意义的理论研究。2005 年,帅康集团剥离空调业务,回归厨卫家电领域,取得了良好效果。由于中国厨卫家电行业的独特性,对帅康实施归核化战略的个案研究,颇具代表性和广泛的实践意义。

因此,本研究以此为个案,分析了帅康实施归核化战略的原因、步骤、效果及遇到的主要问题,以期揭示企业实施归核化战略的经验和规律。与此同时,本研究试图引入一种全新的传播学研究视角,提出企业战略调整的过程,亦是重新定位的过程,企业应注重相应的品牌传播,使消费者对企业的主观认知与客观存在相一致。研究表明:企业实施归核化战略可大体分三步:①确定核心业务。企业可利用波特五力模型分析行业竞争态势,准确把握企业战略发展的方向;②回归核心业务。企业主要采用剥离、分立或业务外包三种形式回归。放弃非核心业务时,企业须注意与内外公众的传播沟通,处理好善后问题,避免“企业失败论”;③重建核心业务。企业不仅要加大科研投入,创造比竞争对手更多的相对质量,使自己成为业内专家,更要注重对外全面传播,强化新的战略定位,成为目标消费者心中的专家。

关键词: 企业战略; 归核化; 帅康

Abstract

With economic globalization and the development of new technologies, refocusing strategy has become new strategic direction of highly diversified firms. Refocusing strategy theory was brought into China early in the 21st. It is undeveloped, particularly in practical theory.

In 2005, Sacon Group divested the air-conditioning business, returned to the field of kitchen and toilet appliances, and received great achievement. It has representative and extensive practical significance to study Sacon because of the uniqueness of China's kitchen and toilet appliances industry.

Therefore, this paper analyzes the reasons, steps, effect and the main problem faced by Sacon refocusing. Meanwhile, this paper attempts to introduce a new perspective of communication. It holds that the process of strategy adjustment is also re-positioning process. The enterprises should pay attention to the corresponding brand communication to make consumers subjective cognition consistent with objective existence of the enterprises. The results show that there are three steps to implement refocusing strategy: First, deciding core business. Enterprises can make use of the-Five-Force model of Porter to analyze industry environment and choose correct direction of development; Second, returning to core business. Enterprises can abandon non-core business by divestiture, spin-off or business outsourcing and so on. It is very important to properly handle the problems arising from the refocusing to avoid rumor on the enterprises failure; Third, rebuilding core business. If enterprises increase investments in technology, they will create better relative quality and become experts. Furthermore, if they pay attention to communicate with consumers and strengthen their new positioning, they will become specialist in target consumers mind.

Key words: Corporate Strategy; Refocusing; Sacon

目 录

第一章 绪 论	1
第一节 研究背景	1
第二节 研究意义	2
第三节 研究方法	3
第二章 文献回顾	5
第一节 相关概念界定	5
第二节 研究历史和现状	11
第三章 帅康集团归核化经营战略的实施	17
第一节 帅康集团基本情况介绍	17
第二节 帅康集团实施归核化经营战略的原因	18
第三节 帅康集团实施归核化经营战略的步骤	26
第四节 帅康集团实施归核化经营战略的效果及问题	30
第四章 帅康集团实施归核化经营战略的启示	37
第一节 如何确定企业核心业务	37
第二节 如何回归企业核心业务	37
第三节 如何重建企业核心业务	39
第五章 本研究的不足和建议	41
第一节 本研究的不足	41
第二节 本研究的建议	41
参考文献	43
后 记	45

CONTENTS

1 Introduction.....	1
1.1 Background	1
1.2 Significance	2
1.3 Methodology	3
2 Literature Review	5
2.1 The Definition of Correlative Concept	5
2.2 The History and Status.....	11
3 The Implement of Sacon Group Refocusing Strategy	17
3.1 Brief Introduction of Sacon Group.....	17
3.2 The Reason of Sacon Group Implement Refocusing Strategy	18
3.3 The Steps of Sacon Group Implement Refocusing Strategy	26
3.4 The Effect and Problems of Sacon Group Implement Refocusing Strategy.....	30
4 The Inspiration of Studying Sacon Group Implement Refocusing Strategy	37
4.1 How to Identify Core Business	37
4.2 How to Return to Core Business	37
4.3 How to Rebuild Core Business	39
5 Limitations and Suggestions.....	41
5.1 Limitations	41
5.2 Suggestions	41
Reference.....	43
Postscript.....	45

第一章 绪论

第一节 研究背景

随着经济全球化和新技术发展,偏离主业的多元化经营已不能满足企业在世界范围内竞争。企业只有越来越专业化,才能立于不败之地。1981年,面对过度多元化带来的巨额亏损,杰克·韦尔奇一上台,便着手将美国通用电气公司(GE)的经营范围由横跨60多个行业归拢到13个核心领域,^[1]使GE在《财富》500强的排名逐年攀升,最终牢牢占据第一位。GE的成功,一时间成为企业纷纷效仿的对象,掀起了一股“回归本业”(Back to Basic)的归核化经营战略(Refocusing Strategy)浪潮。1995年,美国电话电报公司(AT&T)宣布退出电脑生产领域,将公司“一分为三”,把浪潮推向了高峰,并在世界范围内兴起。

正当国外如火如荼展开归核化经营浪潮时,20世纪80年代末90年代初,为寻找新的经济增长点,进行第二次创业,中国企业轰轰烈烈走上了多元化经营战略的道路。例如,海尔做起了电风扇、手机和电脑;巨人玩起了房地产、药品和保健品;红塔踏进了金融;春兰也开始生产毫不相关的重型卡车等。与国外企业一样,盲目、过度的多元化最终让中国企业付出了惨痛的代价:1997年,巨人集团负债累累,正式破产;四通集团则品牌模糊到消费者都不知道它主营业务是什么;红塔失去烟草高端市场,不再是“中国品牌之王”;而海尔则在电风扇、手机、电脑等行业节节失利,单电脑就亏损9000万。^[2]

多元化经营的惨败,让国内企业开始反思。据有关人士对《1997年中国上市公司基本分析》一书中435家沪深上市公司(已剔除部分数据不全的公司)1993年至1996年的净资产收益率^①进行分类统计,发现就当时中国上市公司而言,单一经营的企业平均给所有者带来的平均净资产收益率要高于多元化经营的企业,而且有更多的单一经营企业的每股收益和每股净资产收益处于上升趋势。^[3]

与失足于多元化经营的企业不同的是,深圳万科集团和赛格集团等自90年代初在国内率先试水归核化经营战略,即将原先涉足的几十个行业的业务,集中到几个核心领域,取得了极好收益。这无疑为迷失在多元化陷阱中的中国企业指

^① “净资产收益率”是指用净利润除以净资产(所有者权益)的比率,它反映公司的每一元净资产给所有者带来的收益,它越高表示经营者利用所有者的财产给所有者创造的财富越多。

引了一个新的战略方向。而归核化经营战略在世界范围内的兴起，更是催化了归核化经营战略在中国的逐渐盛行。据相关资料显示：1997 年，中国证券市场实行资产重组的 95 家企业中，有 14 家实施了资产剥离。1998 年，实行资产重组的 200 家企业中，则有 50 余家实施了资产剥离，并且这种趋势呈现出逐年上升的势头。^[1]归核化经营战略已成为企业过度多元化扩张后，尤其在经济全球化的大时代背景下，提高企业核心竞争力的新的战略趋势和必然途径。

第二节 研究意义

本文以企业归核化经营战略为研究对象，以 2005 年帅康集团实施归核化战略为个案，对企业如何实施归核化经营战略及如何规避风险进行了研究，具有一定的理论意义和实践指导价值。

一、理论意义

归核化经营战略浪潮的真正兴起也就是最近十几年的事情，对它的研究仍处于起步阶段。作者以“Refocusing”为关键词，在美国经济学会 AEA 电子期刊数据库、Journal of Research Administration、ProQuest 博士论文全文数据库等多个外文数据库查找，仅有 151 篇。关于“归核化经营战略”这一概念，最早是 1990 年，英国学者康士坦丁诺斯·马凯兹（Markides, Constantinos C.）在其博士论文《多元化、归核化和经济绩效》（后于 1995 年由 MIT 出版）中首先提出，并直到近几年才逐渐获得学术界的认同。国内关于归核化经营战略的研究比国外要晚，21 世纪初才引进了“归核化经营战略理论”，早期的研究也大多零星散落在对多元化的反思中。目前，国内将其作为一个独立的战略概念进行系统研究的，从文献看只有八篇。其中，比较著名的是祁顺生（其南京大学博士论文《归核化战略》已于 2002 年由复旦大学出版社出版）。从理论意义上看，本文对企业实施归核化经营战略的研究，无疑对丰富归核化经营战略的理论知识体系具有一定的意义。这主要体现在：

1. 拾遗补缺，对祁顺生等在对国外重要的文献综述上遗漏的理论知识点进行补缺。例如阿尔·里斯的《聚焦法则——企业经营的终极法则》实际上就是关于回归主业（Back to Basic）的归核化经营战略的研究专著，这在祁顺生等文献归纳上是被遗漏了的。

2. 通过对帅康的个案研究,归纳出实施归核化经营战略的基本步骤和方法,为丰富归核化经营战略的知识体系,起到增添“片瓦”的效果。

3. 对研究归核化经营战略,引入全新的传播学研究视角。企业实施归核化经营战略,跟内外公众沟通的品牌传播尤为重要。一方面,企业退出不相关业务领域时,容易引发关于企业失败论的舆论压力。另一方面,企业实施归核化战略的实质是业务精简和重新定位的过程。根据定位理论,定位就是抢占消费者心智某一位置,而这需要大量的品牌传播,使消费者对企业的主观认知和客观存在相一致。

二、实践意义

在个案研究中,个案的代表性直接关系到研究的外在效度。甄选出具代表性的案例至关重要。本文选择的帅康集团是我国厨卫家电业最早的开拓者和领导者之一,它见证了中国厨卫家电业的整个发展过程。由于中国厨卫家电行业的独特性,对帅康集团实施归核化经营战略的个案研究,颇具代表性和广泛的实践借鉴意义:

一是,对帅康集团的个案研究,具有广泛的普遍性。中国家电业是目前中国市场化进程最快、成熟度最高的行业之一,培育了诸如海尔、长虹、TCL、格兰士、海信、美的、方太等一大批在国际上颇具竞争力的著名品牌。对它的研究,对其他行业的健康发展具有更为普遍的借鉴意义。中国厨卫家电业属于家电业的一个分支,同样具有这种广泛的普遍性。

二是,对帅康集团的个案研究,具有难得的特殊性。当大家电业被国外巨头几乎占据了全部高端市场的情况下,中国厨卫家电业恰好相反,以伊莱克斯、松下、三星、博世等为代表的全球家电巨头屡次受挫于中国厨卫家电厂商,形成了独特的“中国现象”。对中国厨卫家电业的研究,本身具有独特的实践意义。

第三节 研究方法

本文主要采用文献研究法和个案研究法。

1. 文献研究法。本文从学术著作和期刊论文两方面入手,通过对国内外有关归核化经营战略的文献资料进行收集、整理与分析,系统梳理归核化经营战略理论的研究历史和现状,提出“目前理论缺乏可操作性”的问题,并在总结、

归纳归核化经营战略的基本内涵、分类及实施方式的基础上，深入分析问题。

2. 个案研究法。本文以帅康集团 2005 年退出空调业，回归厨卫领域为个案研究对象，详细分析了帅康归核化的原因、步骤、遇到的问题以及效果，归纳了企业如何实施归核化和规避风险的措施，以期为其他企业提供参考。此外，作者利用在某广告公司见习的便利，间接参与了帅康集团的品牌传播与管理，收集了一定的相关资料，尤其是中国厨卫家电行业的有关调研报告，为深化个案研究，提供了充分的实证资料。

第二章 文献回顾

第一节 相关概念界定

一、企业归核化经营战略的基本内涵及相关概念辨析

1. 基本内涵

“归核化”(Refocusing),最初为摄影术语,直译“重新聚焦”或“再聚焦”,由英国学者马凯兹 1990 年率先提出。它是指企业通过减少业务活动范围以集中经营核心业务的过程。^[4]归核化代表了企业经营战略的变化过程及运作方向。当它用作名词时,则表示企业经营战略的一种类型。

在此前后,学者们对 20 世纪 80 年代由美国掀起的归核化战略浪潮的研究和理论升华时,使用的术语不尽相同,如“反多元化”(De-diversification)、“企业重组”(Restructuring)、“剥离”(Divestiture)、“撤退”(Evacuation)、“回归主业/本业”(Back to Basic)、“回归核心业务”(Returning to core business)和“聚焦”(Focus)等。这些术语都未能很好的反映出归核化经营战略的实质和理论全貌。首先,归核化战略并非简单的“反多元化”,许多企业实施归核化战略后仍为多元化经营状态,只是降低了多元化程度,是有控制的相关多元化^[5];其次,归核化战略也不仅仅是单纯的“回归主业”,它还包括“主业的重构”;再次,归核化隐含一个历史视角,它不仅是对企业过度多元化的一种修正和补充,更预示了企业经营战略以后的变化过程和运动方向。^[5]“聚焦”却反映不出这种历史的过程,它更多的是指企业集中精力主攻特定的顾客群、某产品系列的一个细分区段或某一个地区市场的战略方法,是企业实施专业化经营的三大基本战略之一。至于“剥离”、“撤退”都只是企业实施归核化战略手段的一种,而“企业重组”则范围过于宽泛,它是企业实施归核化战略的一种主要实现方式。因此,马凯兹提出的“归核化”,较为准确、形象地概括了企业归核化战略的实质和理论全貌,并逐渐得到国内外学者的认可和使用。

随着归核化战略的实践,归核化战略的理论内涵也在不断丰富。关于它的界定,依然众说纷纭,莫衷一是,但主要从核心能力理论或价值均衡理论两角度进行。由于两种理论的基点不同,导致学者们对企业归核化战略中“核”的理解上

存在差异：

根据能力理论，企业要获得和保持竞争优势，须在核心能力、核心产品和最终产品三个层次上参与竞争。其中，最终产品是企业核心能力的市场表现，核心产品是企业核心能力的物质载体。企业识别和开发核心能力的过程，正是寻找和回归核心业务的过程。于永定和李向阳认为，企业归核化战略的要旨是：把公司的业务归拢到最具竞争优势的行业上；把经营重点放在核心行业价值链中自己优势最大的环节上；强调核心能力的培育、维护和发展。^[6]这里所谓的“核”主要是指核心能力的“核”，通过回归核心业务，达到强化核心能力，获取持续竞争优势的目的。

根据价值均衡理论，任何企业都有自己特殊的能力或资源，理论上，这些资源或能力总有可能与企业的外部环境达到最佳匹配状态，从而获得最佳绩效。基于这一点，魏华强等认为企业归核化战略的“核”，非核心能力之“核”，而是企业的“核心使命”之“核”，即企业不断追求使企业基于能力（资源）的价值预期与环境基于成本的价值预期持续处于最佳匹配状态。而归核化战略的“归”则是源自企业自身组织系统的一种综合性力量，能自主地配置和协调企业的各种战略资源。企业围绕“归”与“核”来制定战略，努力实现企业持续保持长期竞争优势的一种趋势，即为“化”。^[7]

然而，无论是基于核心能力理论还是价值均衡理论，对企业归核化经营战略基本内涵的界定都不够完整。基于能力理论的界定，更多偏向实际操作；基于价值均衡理论的界定，则更多关注企业的价值目标，是实践基础上的理论抽象。企业回归核心业务，打造核心能力的目的是创造价值，使内外价值均衡，一个是手段，一个是目标，单独分割开来界定都是不完整的。

因此，关于归核化经营战略的基本内涵，我们须融合能力理论和价值均衡理论的精华，从实践和本质内容两方面来界定。从企业本质而言，所谓企业归核化经营战略，就是企业根据自身能力水平，围绕价值创造这一核心目标体系，对处于过度多元化经营状态下的企业，重新确定其内部规模和业务范围的一种经营战略；从实践方面而言，所谓企业归核化经营战略就是运用价值均衡理论框架进行组织和业务创新，采用企业组织重构的方式，或通过资产剥离、分立以及集中、撤退等多种战略手段，以“回归主业”和主业重构的表现形式，降低企业多元化经营的程度，将企业经营战略的重点放到主营（核心）业务上来，重新恢复企业

活力，提高企业价值和顾客价值的战略操作过程。^[1]

2. 概念辨析

(1) 归核化与专业化

企业集中经营的结果就是企业越来越专业化，最终占领市场最高制胜点，形成难以复制的核心竞争力。但归核化战略并不等于专业化战略。所谓专业化战略，又称企业单一经营战略（single industry/non-diversification strategy），它与多元化战略相对，是指企业集中资源经营单一行业的一种或几种相关的产品。企业实施归核化战略既可成为聚焦单一核心业务的专业化企业，也可能是集中经营几个核心业务的高度相关多元化企业。例如，1995 年，美国电报电话公司（AT&T）宣布把竞争力较弱的个人电脑生产和通信设备生产分离出去，只保留了通信服务一个核心业务，进行专业化经营。一分为三后，独立经营的通信设备公司也完全按专业化战略的方向确定经营范围，不惜把业务金额提高到 30-40 亿美元的电脑系统运作和系统管理承包给 IBM 公司，以便集中精力研制通信设备。与 AT&T 不同的是，GE 自 1981 年起实施归核化战略后，仍然是一个多元化企业，只是由以前横跨 60 多个行业的过度多元化归拢到 13 个核心业务并重的多元化企业。因此，国内有些学者把归核化趋势简单地称为“专业化”或者认为归核化就是相关多元化，都是不准确的。

然而，归核化战略与专业化战略既相互区别又相互联系。企业实施归核化战略的过程中，充分借鉴、融合了专业化经营战略的精髓，尤其是专业化经营的三大战略方法：总成本领先战略（overall cost leadership）、标歧立异战略（differentiation）和目标集聚战略（focus）。在某种意义上，企业归核化的实质，就是在一个或几个核心领域内进行专业化经营，并最终可能成为单一经营的专业化企业。如万科集团自 1993 年陆续实施了归核化战略，即著名的“减法战略”，将零售、家电、手表等数十个行业分期锐减到只剩下大众住宅开发一个核心业务。2001 年至 2002 年，万科又将万科超市转手华润集团。2005 年，万科继续实施归核化战略，将销售公司剥离，由专业的房地产销售代理公司全权代理。通过持续的归核化战略，万科已成长为名副其实的中国最大的专业化住宅开发企业。

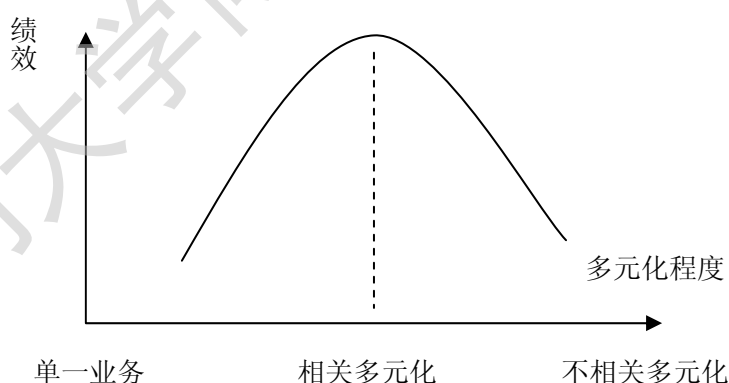
(2) 归核化与相关多元化

马凯兹在总结 1981 至 1987 年美国实施归核化战略的企业特征后得出：“那些实施归核化战略的企业，都已是高度多元化而产业利润极低，并超过了其最佳

多元化范围的企业。”^[8]事实上，许多企业归核化后，大多仍为多元化（与先前不同的是，由低度相关多元化转向中度、高度相关多元化），很少最终转化为纯粹的专业化战略。

相关多元化的“相关性”，主要指业务单位之间战略性资产^①（Strategic assets）（即那些无法被采用非相关多元化的竞争者所模仿的资产）上的类似性。其衡量标准：一是客观指数——SIC（标准产业代码）指数。如两项业务有相同 SIC，则其资源投入和生产机制具相关性；一是主观标准，当业务间有共同的技能、资源、市场或目标时便具相关性。^[9]业务间的相关性可带来战略协同效应，引发“资产共享”（asset amortization）、“资产改善”（asset improvement）、“资产创立”（asset creation）、“资产裂变”（asset fission）等优势，使企业以更低成本进行战略性资产的扩张。因此，许多学者认为，以核心业务为主的适度的相关多元化，是企业归核化后的理想状态。这一点，也得到了 Berger 和 Ofek(1995)，Servaes(1996)，Palich、Cardinal 和 Miller(2000)等人的实证研究证明。他们发现，多元化与企业经济效益的关系呈倒“U”型，单一业务的专业化和非相关多元化的绩效均不如相关多元化（见图 2.1）。

图 2.1 多元化程度与绩效的关系模型



资料来源：宋旭琴、蓝海林、向鑫：《相关多元化与归核化的研究综述》，《科学学与科学技术管理》2007年1月，11。

^① 根据马凯兹（1997）的解释，“战略性资产”不同于“核心竞争力”。战略性资产是指那些在某个具体的市场上构成公司成本优势或多样化优势基础的资产，并且必须是难于模仿、难于替代、非交易性的资产。这些资产具有市场确定性的趋势。一个很好的例子就是本田公司的分销网络。另一方面，核心竞争力是一些经验、知识和制度等，它们可以存在于同一公司的任何地方，开发利用核心竞争力可以使公司减少创立新的战略性资产或者拓展现有资产存量的货币成本和时间成本。因此，本田公司在为特定顾客群确立分销网络方面的经验就是核心竞争力的一个例子。而每一种产品的分销网络都可以是一项独立的战略性资产：“不同的树枝共享同一个树干（核心竞争力）。”

二、归核化经营战略的分类

1. 按实施主动性：主动归核化与被动归核化

按企业实施归核化的主动性，可分主动归核化战略和被动归核化战略。主动归核化是指企业经营状况良好时，有计划地主动减少多元化，集中经营核心业务的归核化战略。由于主动归核化具有前瞻性，有的学者又称其为“前瞻型归核化战略”。纵观归核化实践，主动实施归核化的企业相对较少。我国万科自 1993 年实施的归核化战略，便属主动归核化，当时万科经营状况尚处正常。与主动归核化相对的是被动归核化。它是指企业实施归核化时已超出最佳多元化的范围，亏损严重，陷于困境，企业不得不被迫放弃利润低的非相关业务，回归主业，进行集中经营。因此，被动归核化又称“压力型归核化战略”。大多数企业都是被动归核化。如通讯加电脑战略使 AT&T 亏损了几十亿美元后，AT&T 被迫实施的归核化。又如国内的帅康集团在空调业务亏损了 1 亿后，被迫撤离空调业，集中经营厨卫家电，也属被动归核化。

企业归核化是一个持续的历史过程，不能简单地将其划分为主动或被动，有可能同一企业先是被动归核化，后转为前瞻性的主动归核化。如 1991 年诺基亚受苏联解体影响，陷入空前困境，被迫以数字式移动电话为核心业务，逐步剥离利润低的其它业务，并将大部分零件生产外包出去。这时的战略就属被动归核化。1996 年 2 月，诺基亚再次忍痛割爱，关闭在德国的电视机生产基地，集中优势资源加强对移动通信器材和多媒体技术的开发。此时诺基亚的战略则属主动归核化战略。诺基亚能从一个名不见经传的小企业发展到如今的跨国电信集团，成功秘诀之一就是不断适应市场的变化，不失时机地调整长远发展战略，根据市场需求作出归核化战略变革的决策。

2. 按实施方式：收缩型归核化与扩张型归核化

按企业实施归核化战略的具体方式，可分为收缩型归核化和扩张型归核化。所谓收缩型归核化，是指企业在精简组织机构的同时，进行范围缩编，放弃非核心业务，集中经营主业的归核化战略。由于收缩型归核化是将非核心业务进行绝对的缩减和撤离，有的学者又称其为“绝对归核化战略”。

实施收缩型归核化战略一般主要通过剥离、分立或业务外包等三种方式实现。其中，剥离是最早产生的企业收缩性资本运营的一种手段与方法。它是指企

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库